Ryszard MIKOŁAJCZAK

FINANSOWE INSTRUMENTY STEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

Burzliwe przemiany, jakie występują w ostatnich latach w gospodarce narodowej eliminują niektóre środki stosowane w kierowaniu podmiotami gospodarczymi by innym nadać nowy sens i znaczenie. Odnosić to można w szczególności do przywrócenia należnego miejsca przepływom pieniężnym w gospodarce. Wydaje się, że podniesienie rangi pieniądza jest jednym z podstawowych warunków powodzenia reformy gospodarczej w naszym kraju.

Tytuł opracowania składający się z trzech członów określa jednocześnie przedmiot podjętych rozważań, które dotyczyć będą zagadnień związanych ze sterowaniem przedsiębiorstwem handlowym z instrumentami finansowymi. Zasadniczym jednak celem opracowania jest próba inwentaryzacji instrumentów finansowych nakierowanych na przedsiębiorstwo handlowe z jednoczesnym przypisaniem im charakterystycznych cech. Zastępowanie innych instrumentów przez instrumenty finansowe winno przyczynić się do efektywniejszej działalności tych podmiotów.

Sterowanie a pojęcia pokrewne

Termin sterowanie nie jest niestety w literaturze przedmiotu jednoznacznie interpretowany. Używający tego pojęcia bardzo często utożsamiają go z pojęciem kierowania bądź zarządzania lub niekiedy nadają mu znaczenie przeciwstawne.

Niewątpliwie najczęściej i najszerzej terminami tymi posługują się przedstawiciele nauki organizacji i zarządzania. W literaturze z tego zakresu pod pojęciem kierowania rozumie się „(...) takie oddziaływanie podmiotu kierującego na obiekt kierowania, aby obiekt ten zachowywał się, działał czy funkcjonował w kierunku osiągnięcia podstawowych celów, w szczególnym przypadku jednego celu”[1]. Używając innych sformułowań, można to samo wyrazić poprzez to, że przez kierowanie rozumie się „(...) takie działanie, które zmierza do spowodowania funkcjonowania innych osób lub rzeczy zgodnego z celem tego, kto nimi kieruje”[2]. Tak definiując kierowanie, wyróżnia się w nim, jak w każdym działaniu zorganizowanym, kilka etapów, którym podporządkowuje się kolejne fazy, czyli czynności kierowania. I tak etapowi formułowania celu działania podporządkować należy fazę wyboru zadania oraz przekazania podwładnym ewentualnych instrukcji

[1] J. K u r n a l, Teoria organizacji i zarządzania. Warszawa PWE 1979, s. 14
[2] J. Z i e l e n i e w s k i, Teoria organizacji i zarządzania. Warszawa PWE 1979, s. 451.

w sprawie sposobu ich wykonywania; etapowi pozyskiwania i rozmieszczania zasobów — fazę stwarzania dla podwładnych sytuacji motywacyjnych oraz stworzenia im warunków wykonywania zadań; etapowi kontroli — fazę nadzoru i kontroli kierowniczej[3].

W piśmiennictwie ekonomicznym nie ma również jednolitego podejścia do pojęcia kierowania. Nie wdając się w zbyt szczegółowe rozważania na ten temat przytoczę jedynie, według mnie najbardziej rozbudowaną interpretację tego pojęcia, którym posługuje się P. Sulmicki wyróżniając w procesie kierowania cztery rodzaje pracy kierowniczej: planowanie, sterowanie, zasilanie i organizowanie[4]. Przez planowanie rozumie ten zakres pracy kierowniczej, którego rezultatem jest decyzja inwestycyjna, powiększająca zasoby produkcyjne, lub decyzja produkcyjna powodująca zatrudnienie posiadanych już zasobów produkcyjnych wyrażonych w wielookresowych i jednookresowych planach[5]. Określona część tych decyzji przybiera formy nakazu, czyli informacji adresowanej do indywidualnego odbiorcy tych decyzji. Sterowanie polega na ustaleniu norm kierujących decyzjami, a nie samych decyzji. Jeśli nawet traktować ustalenie tych norm jako decydowanie, różni się to od planowania tym, że decyzje sterujące nie są adresowane indywidualnie, lecz zespołowo i dotyczą każdego, kto zetknie się w swej pracy decyzyjnej z obowiązującą normą sterującą[6]. W odróżnieniu od planowania sterowanie odnosić się może jedynie do jednostek, które mogą samodzielnie podejmować decyzje inwestycyjne i produkcyjne. Zasilanie sprowadza się do ustalenia i dostarczenia układom działającym potrzebnej ilości pieniądza krajowego, zagranicznego, kredytu bankowego, dotacji, odszkodowań losowych[7]. Organizowanie polega na ustaleniu liczby szczebli kierowniczych danej organizacji, liczby kierownictw na każdym szczeblu od siebie służbowo niezależnych oraz zakresu prac (decyzji) i obowiązków (odpowiedzialności), przepisywanych każdemu kierownictwu[8]. W ostatnim rodzaju pracy kierowniczej przejawia się najwięcej podobieństw kierowania rozpatrywanego w nauce organizacji i zarządzania.

Wiele nieporozumień budzi posługiwanie się poza pojęciem kierowania pokrewnym pojęciem, takim jak zarządzanie. Można się również spotkać z zamiennym posługiwaniem się pojęciami kierowania, zarządzania, sterowania[9].

---

[3] J. Zieleniewski, Organizacja ... , op. cit., s. 466.

[4] P. Sulmicki, Planowanie i zarzadzanie gospodarcze. Warszawa PWE 1979, s. 26 i dalsze.

[5] Ibidem, s. 161.

[6] Ibidem, s. 237

[7] Jak pisze P. Sulmicki „(...) bliskość pojęcia zasilania z planowaniem wyraża się w fakcie, że w jednym i drugim przypadku istotne są ilości, które stanowią ograniczenia dla producenta lub konsumenta. Są one w planowaniu i zasilaniu adresowane indywidualnie. Stają się więc nakazami" i dalej „(...) w sterowaniu rozwiązuje się problematykę pierwotnego i wtórnego podziału tworzonych dochodów czyli stronę dochodową finansowania zarówno spożycia zbiorowego jak i przyrostu środków produkcji. Zasilanie natomiast zajmuje się stroną wydatkową działalności finansowej, wzmocnionej w razie potrzeby rozdzielnictwem" (P. Sulmicki, Planowanie..., s. 29).

[8] P. Sulmicki, Planowanie..., op. cit., s. 30.

[9] Zob. m.in. J. Więckowski, Mechanizm sterowania organizacjami przemysłowymi. Warszawa PWE 1975, s. 10; J. Gościński, Zarys teorii sterowania ekonomicznego. Warszawa PWN 1977, s. 244, a także J. Regulski, Cybernetyka systemów planowania. Warszawa Omega Wiedza Powszechna 1974, s. 15; Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami rynku dóbr konsumpcyjnych. T.1 Pod red. J. Beksiaka. Warszawa PWN 1981, s. 11.

BIBLIOTEKA AE Poznań

Dla przykładu podam rozumienie tych pojęć w dyscyplinach, które dość często ich używają.

Przez zarządzanie rozumie się w nauce organizacji i zarządzania szczególny przypadek kierowania, w którym źródłem władzy organizacyjnej jest prawo własności środków rzeczowych, czyli używanych w działaniu przedmiotów martwych i wynikająca z tego prawa formalna hierarchia organizacyjna[10]. Zarządzanie wg P. Sulmickiego jest, obok planowania, jednym z elementów polityki gospodarczej i oznacza „(...) prowadzenie układu podczas realizacji decyzji"[11]. Wydaje się to zbieżne z terminologią jaką posługują się w tym zakresie inni badacze tej problematyki, dla których zarządzanie oznacza „... zespół narzędzi służących centralnym organom gospodarczym do wywołania pożądanych decyzji i działań jednostek gospodarczych, powołanych przez te organa[12].

Sterowanie jest interpretowane w organizacji i zarządzaniu jako „(...) oddziaływania rzeczy na inną rzecz (zwykle za pomocą trzeciej rzeczy), zmierzające do osiągnięcia skutku zamierzonego przez istotę, która może zachować się umyślnie"[13]. P. Sulmicki pod pojęciem sterowania rozumie więc kierowanie pośrednie, tzn. oddziaływanie kierownictwa na przebieg zdarzeń w kierowanym układzie nie za pomocą ograniczeń (nakazów i zakazów), lecz za pomocą norm oceniających, podziału, ochraniających i instytucjonalnych[14].

Przedstawiony wyżej wybrany przegląd definicji spotykanych w literaturze z tego zakresu, choć zapewne nie jest kompleksowy gdyż nie prezentuje definicji wielu jeszcze autorów posługujących się tymi terminami, to jednak daje pogląd na dość spore „zamieszanie" terminologiczne w naszej literaturze. Reasumując należy stwierdzić, że najszerszym pojęciem jest pojęcie kierowania, gdyż obejmuje ono wszelkie aspekty pracy kierowniczej, w tym formy oddziaływania podmiotów kierujących na podmioty kierowania. Reprezentantem stosującym to pojęcie jest P. Sulmicki. Wybór tego pojęcia podyktowany jest tym, że wspomniany Autor wyróżnia dwa spośród czterech rodzajów prac kierowniczych bezpośrednio związanych z przedmiotem niniejszego opracowania, tj. sterowanie i zasilanie. Tak więc w tym opracowaniu przez sterowanie rozumie się czynności kierowania pośredniego, adresowanego do wszystkich podmiotów realizujących lub chcących przystąpić do realizacji działalności gospodarczej wykorzystując dla tych celów normy oceniające, podziału, ochrony.

Dokonanie wyboru zakresu pojęć powinno być pierwszym, lecz nie końcowym etapem prac nad postawionym celem opracowania. Należałoby kontynuując ten wątek, wyjaśnić takie kwestie, jak: kto kieruje i kto może kierować działalnością przedsiębiorstwa handlowego, jakie są charakterystyczne cechy tego kierowania, jaki jest zakres praw i obowiązków podmiotów kierujących, jakimi instrumentami posługują się te podmioty. Próba odpowiedzi na te przykładowo podane kwestie zajęłaby sporo miejsca i wydaje się, iż nakierowałoby to opracowanie na dziedzinę

10 J. K u r n a l, Zarys teorii i zarządzania. Warszawa PWE 1970, a także Encyklopedia organizacji i zarządzania. Warszawa PWE 1982, s. 609.
11 P. Sulmicki, Planowanie i zarządzanie..., op. cit., s. 187.
12 Zarządzanie przedsiębiorstwami uczestnikami..., op. cit., s. 11.
13 J. Z i e l e n i e w s k i, Organizacja i zarządzanie, op. cit., s. 450.
14 P. S u l m i c k i, Planowanie..., op. cit., s. 28.

nie mniej ważną lecz oddaloną nieco od założonego na wstępie celu. Tak więc nie na wszystkie pytania zostanie udzielona odpowiedź, choć do niektórych z nich należy się ustosunkować.

Przedsiębiorstwo handlowe jako przedmiot gospodarujący

Wprowadzone na początku 1982 roku podstawowe akty prawne opierały mechanizm funkcjonowania gospodarki narodowej na trzech podstawowych filarach; uspołecznionym planowaniu w skali całej gospodarki narodowej, samodzielnym przedsiębiorstwie, ekonomicznych narzędziach polityki gospodarczej[15]. Oparcie reformy gospodarczej w naszym kraju na przedsiębiorstwie tłumaczy sens podejmowania jakichkolwiek rozważań mających na celu bliższe poznanie funkcjonowania tego podmiotu gospodarczego.

Definicja przedsiębiorstwa jest w literaturze dość jednolita. Encyklopedia ekonomiczna pod hasłem przedsiębiorstwo zamieszcza „(...) jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym"[16]. Znaczna zgodność poglądów występuje także przy wyznaczaniu celów działalności przedsiębiorstw. Różnice bowiem dotyczą jedynie ilości wyróżnianych celów, a co za tym się kryje ich szczegołowość. Pomimo tego, że występuje dość znaczna różnorodność w działalności tych podmiotów gospodarczych można cele te sprowadzić do dwóch, a mianowicie: do organizowania planowej produkcji dóbr i usług zmierzających do zaspokojenia potrzeb społecznych oraz wytwarzania coraz większego dochodu narodowego w wyniku stałego wzrostu wydajności pracy[17]. Przytoczenie celów działalności przedsiębiorstw ma zanaczenie dla prowadzonych rozważań o tyle, o ile łączą się one bezpośrednio z zasadami konstrukcji wszelkiego rodzaju instrumentów, w tym finansowych, nakierowanych na te podmioty.

Znając zakres pojęcia przedsiębiorstwa, jako podmiotu gospodarczego oraz cele jego działania, należy określić obecnie cechy, jakie winny go charakteryzować. I w tym przypadku warto jest sięgnąć do zasad sformułowanych w 1982 roku. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa oparto na trzech fundamentalnych zasadach: samodzielności, samofinansowania i samorządności. Najogólniej charakteryzując zasadę samorządności należy stwierdzić, iż polega ona na szerokim uczestnictwie załóg przedsiębiorstwa w zarządzaniu. Organy samorządu decydują wówczas o kluczowych sprawach związanych z działalnością przedsiębiorstwa, wyrażają swe opinie w rozmaitych kwestiach, sprawując przy tym kontrole nad jego działalnością. Jak zawarto w jednej z zasad samorządności „(...) państwo stwarza warunki do realizacji konstytucyjnej zasady uczestnictwa załóg w zarządzaniu przedsiębiorstwa."[18]. Z kolei zasada samodzielności oznacza że wszelkie decyzje dotyczące jego działalności są w gestii organów przedsiębiorstwa. Organy państwowe mogą podejmować decyzje w tym zakresie tylko w wypadkach przewidzianych przepisami ustawowymi. Decyzje te dotyczą wielkości produkcji, jej asortymenetu, techno-

15 W. B a k a, Polska reforma gospodarcza Warszawa PWE 1982, s. 128..
16 Mała Encyklopedia Ekonomiczna. Warszawa PWE 1974, s. 658.
17 Zob. m. in. B. G l i ń s k i, Zarządzanie gospodarką socjalistyczną. Warszawa PWE 1980, s. 241.
18 Wł. B a k a , Polska reforma..., op. cit., s. 136.

logii, ale również sfery zaopatrzenia,(tzn. od kogo, w jakich wielkościach, w jakim terminie zakupić niezbędne surowce), jak i sfery zbytu roztrzygając kwestie komu sprzedać, jakie stosować ceny i w jakim terminie nastąpi owa sprzedaż. Samodzielne przedsiębiorstwo opracowuje w różnym horyzoncie czasowym swe plany, opierając się przy ich konstrukcji na własnym rozeznaniu potrzeb społecznych, przewidując zarazem zmiany w charakterze przyszłej konsumpcji, uwzględniając jednocześnie ograniczenia wynikające z planów centralnych, umów między przedsiębiorstwami i innymi instytucjami, np. bankiem. Ostatnią zasadą, na której oparto działalność przedsiębiorstwa, jest zasada samofinansowania, która polega na pokrywaniu przez przedsiębiorstwa wszelkich wydatków z przychodów uzyskiwanych ze sprzedaży towarów i usług. W związku z tym prowadzi ono samodzielną politykę płac, określa skalę produkcji, podejmuje decyzje dotyczące działalności inwestycyjnej, modernizacyjnej itp. Jak z tego wynika zasada ta nie odnosi się tylko do działalności bieżącej, lecz także do rozwojowej. Posiadanie środków pieniężnych — jak pisze St. Bartoszewski — jest wystarczającym warunkiem podejmowania i prowadzenia przez przedsiębiorstwo wszelkiej działalności gospodarczej, o ile nie jest ona zakazana prawem[19]. Zasada ta stanowi tym samym ekonomiczną podstawę samodzielności przedsiębiorstw i warunek samorządności załóg. Odnosi się ona do wszystkich typów przedsiębiorstw państwowych, w tym również przedsiębiorstw handlowych.

Do cech, mających pewien aspekt finansowy, wyróżniających przedsiębiorstwo handlowe spośród pozostałych przedsiębiorstw państwowych zaliczyć należy:

— stosunkowo niski udział majątku własnego (ok. 50%) w łącznym użytkowaniu majątku trwałego,

— wysoki udział zapasów towarowych w zapasach ogółem i duże uzależnienie od ruchów cen,

— nieuchronne występowanie ryzyka w operacjach handlowych,

— wysoki udział kosztów osobowych (50-60%) w kosztach ogółem[20].

Niski udział majątku własnego wiąże się z lokalizacją obiektów handlowych i usługowych w budynkach nie będących własnością przedsiębiorstwa, a w związku z tym eksploatowane są one na zasadach dzierżawy, co nie pozwala z kolei na zaktywizowanie niektórych instrumentów zwiększających środki, które mogłyby być wykorzystywane na rozwój przedsiębiorstwa.

Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw handlowych jest znaczny udział zapasów towarowych w zapasach ogółem, jakie ten podmiot musi utrzymywać. Sytuacja ta rodzi określone skutki natury finansowej, albowiem występując w gospodarce zwyżki cen wywołują wzrost zapotrzebowania na fundusze własne, co z kolei przy dość ograniczonych możliwościach odpisów na fundusz rozwoju, powoduje pokrycie tych potrzeb środkami obcymi, głównie przy pomocy kredytu bankowego.

Immanentną cechą działalności handlu jest występowanie w jego działalności ryzyka. Przejawem tego jest wzrost zapasów towarowych spowodowany brakiem

---

19 St. Bartoszewski, Przedsiębiorstwo a bank. Warszawa PWE 1986, s. 12.

20 St. Wawrzyniak, Jak rozwikłać problemy finansowe w handlu? „Przedsiębiorstwo i Rynek" 1986 nr 3-4, s. 45.

akceptacji konsumentów. Są to innymi słowy nie sprzedane w określonym czasie towary, które handel zakupił od producentów. Tworzenie specjalnych funduszów na przeceny i ryzyko handlowe, którego wysokość nie jest uzależniona, tak jak w obecnych rozwiązaniach, od wyników działalności przedsiębiorstwa, a od źródeł zewnętrznych (np. kar z tytułu złej jakości towarów, bonifikaty od dostawców na pokrycie kosztów reklamacji itp.) powoduje ukształtowanie ich na dość niskim poziomie, a przy tym bardzo niestabilnych.

Wysoki udział w handlu kosztów osobowych, gdyż sięgający od 50-60% kosztów ogółem, doprowadza te przedsiębiorstwa do znacznie większej, w odróżnieniu od innych podmiotów gospodarczych, wrażliwości na jakiekolwiek obciążenia funduszu płac. Jak pisze S. Wawrzyniak mimo dużego udziału kosztów osobowych w kosztach ogółem, przedsiębiorstwa handlowe nie osiągnęły poprawy relacji przeciętnej płacy do przeciętnej płacy w gospodarce narodowej, relacja ta w 1982 r. wynosiła 87,3% w 1984 spadła do 82%, a za I półrocze 1985 r. — poniżej 80%[21].

Wyróżniając cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa handlowego, mające pewne walory determinujące dalsze rozważania, można by przytoczyć inne poglądy określające ten podmiot gospodarczy. Z. Knecht i W. Trzeszkowski uważają, że odpowiedzi na pytanie co to jest przedsiębiorstwo handlowe należałoby szukać w teorii marketingu. Chodzi bowiem o samodzielność decyzyjną dla przedsiębiorstwa, wyrażającą się w przekazaniu mu uprawnień w zakresie czterech P (product, place, price, promotion — tj. produktu, miejsca, sprzedaży, ceny i reklamy)[22]. Nie wydaje się, aby takie lub podobne definiowanie przedsiębiorstwa handlowego wnosiło wiele do niniejszych rozważań, poza tym iż wskazują one na przedmiot samodzielności tego podmiotu.

Dotychczas opisując kryteria, jakie należy stosować podmiotom gospodarczym, aby mogły być zorganizowane w postaci przedsiębiorstwa nie wnikano w ich znaczną różnorodność. Ze względu na ograniczone ramy opracowania nie uwzględniono w bogatej gamie przedsiębiorstw cech charakterystycznych, jakie należałoby im przypisać, uwzględniając np. formy ich własności. Wyróżnienie przedsiębiorstw państwowych, przedsiębiorstw spółdzielczych, przedsiębiorstw prywatnych czy pojawiających się obecnie z dość dużą aktywnością na naszym rynku przedsiębiorstw zorganizowanych w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółek z kapitałem obcym i przypisanie im szczególnych zasad funkcjonowania zajęłoby zbyt wiele miejsca. Tym niemniej należy zdawać sobie sprawę z tego faktu wyznaczając środki oddziaływania na tak różnorodne formy przedsiębiorstwa, aby skłonić je do realizacji celów zgodnych z celami zawartymi w planach gospodarczych sporządzanymi na szczeblu krajowym.

Podobnie jak nie wnikano w szczególne zasady funkcjonowania przedsiębiorstw o różnych formach własności, nie uwzględniono także w zasadach funkcjowania przedsiębiorstwa roli organu założycielskiego. Systematyzując przedsiębiorstwa,

---

21 St. W a w r z y n i a k, Jak rozwikłać problemy finansowe w handlu? „Przedsiębiorstwo a rynek" 1983 nr 3-4, s. 47.

22 Z. K n e c h t, W. T r z e s z k o w s k i, Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym w czasie reformy. „Przedsiębiostwo i rynek" 1983 nr 2, s. 24.

uwzględniając kryterium stosunków władczych[23], należałoby wyróżnić przedsiębiorstwa, których organem założycielskim jest centralny lub terenowy organ administracji państwowej i pozostałe przedsiębiorstwa reprezentujące inne formy własności, wobec których terenowy organ administracji państwowej nie jest organem założycielskim. W przypadku gdy organem założycielskim jest terenowy organ administracji państwowej należałoby wyróżnić dwa typy przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa działające na zasadach ogólnych i przedsiębiorstwa użyteczności publicznej[24]. I w tym przypadku możliwe jest jedynie zasygnalizowanie problemów, a nie prowadzenie pogłębionych studiów dotyczących wykorzystania odpowiednich środków w sterowaniu tymi przedsiębiorstwami. Problem, jak się wydaje, polega na zróżnicowanym doborze tych środków przez terenowe organa administracji państwowej, będące gospodarzem regionu, a jednocześnie zabiegające o jak najefektywniejsze wykorzystanie zasobów materialnych, naturalnych i siły roboczej zlokalizowanych na danym obszarze. Zagadnienia związane ze źródłami władzy w stosunku do przedsiębiorstw handlowych są również ciekawe, gdyż — jak wykazują wyniki badań osób zajmujących się tymi problemami — do 1981 r. istniało 17 poziomów zarządzania handlem (od supercentrum do placówki handlowej)[25]. Występowanie tak wielu poziomów kierowania jest jednocześnie przyczyną niedoskonałości systemu finansowego przedsiębiorstw handlowych. Emitowanie przez każdy z tych poziomów własnych instrumentów, które nie są ze sobą skoordynowane jest źródłem ułomności tego systemu.

Przytoczone powyżej dylematy, które nie mogą być szerzej rozwijane w niniejszym opracowaniu, nie wyczerpują wszystkich problemów z tym tematem związanych. Można by się pokusić o inne kryteria systematyzujące przedsiębiorstwa handlowe i rozważać zasady funkcjonowania każdego z nich. Nie jest to możliwe w jednym opracowaniu. Zostały one jedynie zasygnalizowane głównie w celu wyboru określonego adresata instrumentów finansowych stosowanych w sterowaniu przedsiębiorstwem handlowym. Adresatem tych instrumentów w tym opracowaniu jest przedsiębiorstwo państwowe, a ich emitentem są instytucje działające w ramach systemu finansowego państwa, w odróżnieniu od możliwości wykorzystania również instrumentów o charakterze finansowym, lecz emitowanych przez otoczenie przedsiębiorstwa, nie związane z instytucjami finansowymi.

Charakter instrumentów finansowych

Dotychczas w opracowaniu kilkakrotnie użyto terminu „instrument" w znaczeniu środka użytego do realizacji celów przyjętych przez kierującego danym podmiotem gospodarczym. Nie był to jednak zawsze instrument o charakterze finansowym. W literaturze można się spotkać z wieloma próbami systematyki

23 Władza może być oparta na własności zasobów, możliwości legalnego wykorzystania przymusu, możliwości egzekwowania roszczeń umownych, dobrowolnego podporządkowania się, możliwości wykonywania nielegalnego przymusu. Por. J. Z i e l e n i e w s k i, op. cit. s. 472.

24 Ustawa o przedsiębiorstwach państwowych. Dz. U. nr 24/1981, poz. 122.

25 Por. Z. K n e c h t, W. T r z e s z k o w s k i, Kierowanie przedsiębiorstwem, op. cit. s. 25.

instrumentów o rozmaitym charakterze, przybierających różne formy. Według Z. Winiarskiego instrumenty to „najrozmaitsze instytucje systemu prawno — administracyjnego, finansowego, podatkowego, kredytowego, czyli mówiąc ogólniej — instytucje sfery regulacji społecznego procesu gospodarczego, które są lub mogą być wykorzystywane przez podmioty polityki przestrzennej do wpływania na zgodne z jej ustaleniami zachowanie się elementarnych jednostek gospodarki[26]. J. Regulski zaś przez instrumenty rozumie „pewne określone sposoby, jakie podmioty polityki mogą użyć do skłonienia innych jednostek do dostosowania swych zachowań do celów tej polityki"[27]. Tak więc przez instrumenty należałoby rozumieć instytucje prawne, które są wykorzystywane w działalności kierowniczej.

W nauce o finansach przez instrumenty finansowe rozumie się wykorzystanie procesów gromadzenia i rozdziału scentralizowanych i zdecentralizowanych funduszów gospodarki uspołecznionej w celu dostosowania funduszów nabywczych ogółu jednostek gospodarczych do planowych proporcji podziału produktów[28]. Charakterystyczną cechą tych instrumentów jest to, że występują one w formie przepływów pieniężnych. Nie zalicza się w związku z tym do instrumentów finansowych takich instrumentów pieniężnego podziału produktów, jak ceny i stawki płac. Są one wykorzystywane na równi z instrumentami finansowymi do kształtowania funduszów nabywczych podmiotów gospodarczych, nie dzieje się to jednak przez dopływ lub odpływ środków pieniężnych[29].

W ostatnim okresie zauważalne jest przewartościowanie instrumentów wykorzystywanych przez organa kierujące działalnością gospodarczą na korzyść instrumentów finansowych. Związane to jest z kierunkami reformy gospodarczej dążącymi do stworzenia wymiany produktów w oparciu o zasady rynkowe, a w związku z tym z uaktywnieniem roli pieniądza w gospodarce[30]. Przez czynną rolę pieniądza w podziale produktów należy rozumieć fakt, że dysponowanie przez podmioty gospodarcze odpowiednimi funduszami jest wystarczającym warunkiem nabycia potrzebnych produktów, w odróżnieniu od biernej roli pieniądza w przypadku gdy posiadanie odpowiednich funduszów nie jest wystarczającym warunkiem nabycia potrzebnych dóbr. Nabycie ich łączy się w tym drugim przypadku z posiadaniem odpowiedniego aktu administracyjnego np. uzyskaniem przydziału, talonu itp.

Popularności instrumentów finansowych należy także dopatrywać się w odejściu od nakazowych systemów zarządzania gospodarką w przechodzeniu na system parametryczny. Jak słusznie zauważa J. Wierzbicki „w charakterze parametrycznych instrumentów kierowania działalnością gospodarczą wykorzystuje się w szerokim zakresie pieniężne zjawiska mechanizmu wymiany i podziału, w tym również zjawiska finansowe, występujące w formie dochodów i wydatków

---

26 B. Winiarski, Instrumenty polityki przestrzennej. Aspekt planistyczny. Biuletyn KPZK PAN Warszawa 1986 z. 130, s. 38.

27 J. Regulski, M. Ptaszyńska-Wołoczkowicz, E. Kaźmierska, Instrumenty polityki przestrzennej. Założenia metodyczne i kierunki badań. Biuletyn KPZK PAN Warszawa 1986 z. 130 s. 22.

28 Finanse. Pod red. E. Czerwińskiej i J. Wierzbickiego. Warszawa PWN 1978, s. 43.

29 Ibidem, s. 44.

30 Szerzej na ten temat zob. W. Romanowska, Gospodarka finansowa przedsiębiorstw państwowych. Warszawa PWE 1988, s. 16 i n.

poszczególnych jednostek[31]. Wzrost znaczenia tych instrumentów wiązać należy z procesem usamodzielnienia się jednostek gospodarczych i przekazywania tym jednostkom uprawnień do podejmowania szczegółowych decyzji ekonomicznych.

W praktyce da się zauważyć pewna tendencja, która dotyczy stosowania różnorodnych instrumentów w zależności od szczebla kierowania. I tak szczebel krajowy w znacznie szerszym zakresie posługuje się instrumentami parametrycznymi o charakterze norm sterujących, natomiast szczebel terenowy — w stosunkowo większym zakresie decyzjami administracyjnymi (nakazami, zakazami). Będące w dyspozycji organów kierujących instrumenty można systematyzować stosując rozmaite kryteria[32]. Mogą to być instrumenty stosowane w zależności od faz życia przedsiębiorstw (tj. w momencie jego tworzenia, bieżącej działalności, łączenia, likwidacji); zakresu ich stosowania (uniwersalne, szczególne); sposobu działania (władcze, niewładcze); rodzaju (prawne, organizacyjne, finansowe, społeczno-wychowawcze, propagandowe); charakteru oddziaływania (stymulacyjne, represyjne). Dla nas ważniejsze jest to, że w tych systemach instrumenty finansowe zawsze są wyróżniane, nie zawsze jednak przywiązywano do nich należną wagę, nie widząc tym samym pozytywnych efektów ich funkcjonowania.

Koncentrując się obecnie jedynie na instrumentach finansowych, można dokonać ich klasyfikacji ograniczając ją do rodzajowej ich struktury.

Przyjmując przedmiotwe kryterium zjawisk finansowych, które łączy się z określonymi tytułami gromadzenia i wydatkowania środków pieniężnych przez przedsiębiorstwa, należy wskazać na charakter tych przepływów, tj. wskazać m.in., z jakiego tytułu przedsiębiorstwo może zwiększać swe zasoby pieniężne i na jaki cel przeznaczać swe środki. W tej systematyce da się wyróżnić następujące podstawowe rodzaje przepływów: dochody i wydatki materialne, które są związane z kupnem lub sprzedażą dóbr i usług; dochody i wydatki osobowe związane z wynagrodzeniami za pracę; płatności transferowe, związane z uzyskiwaniem dochodów lub dokonywaniem wydatków nie związanych bezpośrednio z wymianą produktów ani ze świadczeniami pracy; usługi finansowe związane z wzajemnym świadczeniem pieniężnym. Dwie ostatnie grupy przepływu środków pieniężnych umożliwiają korygowanie dochodów i wydatków dwóch pierwszych grup. Przeprowadzanie tych korekt możliwe jest dzięki funkcjonowaniu instrumentów finansowych o charakterze redystrybucyjnym. Dzięki tym instrumentom następuje przepływ środków pieniężnych między przedsiębiorstwami a scentralizowanymi funduszami wchodzącymi w skład systemu finansowego państwa.

Uwzględniając odmienne cechy charakteryzujące przepływ środków pieniężnych pomiędzy funduszami scentralizowanymi a funduszami przedsiębiorstwa, wyróżnić w tej grupie instrumentów można instrumenty budżetowe, kredytowe i ubezpieczeniowe.

---

31 J. Wierzbicki, J. Wolniak, Finanse w socjalizmie. Zarys teorii. Warszawa PWE 1979.

32 Szczegółową systematykę instrumentów kierowania odnaleźć można m.in.: J. Regulski, W. Kocan, M. Ptaszyńska-Wołoczkiewicz, Władze lokalne a rozwój gospodarczy. Warszawa PWE 1988, s. 68 i dalsze; W. Frąckowiak, M. Hamrol, Instrumenty oddziaływania władzy terenowej na przedsiębiorstwa w regionie. Urząd Wojewódzki w Poznaniu, Poznań 1988, maszynopis.

Typowymi instrumentami budżetowymi zmniejszającymi dochody materialne i osobowe przedsiębiorstw są podatki oraz inne wpłaty przedsiębiorstw na rzecz budżetu, natomiast zwiększającymi te dochody - dotacje podmiotowe i przedmiotowe. Charakterystycznymi cechami redystrybucji budżetowej jest nieodpłatność, bezzwrotność i powszechność świadczeń pieniężnych.

Jasny, przejrzysty system podatkowy powinien sprzyjać samodzielności i samofinansowaniu przedsiębiorstw. Zadaniem bowiem podatków powinno być parametryczne sterowanie działalnością tych podmiotów, aby zadania, które realizują odpowiadały interesom ogólnospołecznym i gwarantowały właściwą gospodarkę zasobami materialnymi, siłą roboczą będącymi w ich dyspozycji. Do typowych podatków należy zaliczyć podatek obrotowy, podatek dochodowy, podatek od płac, podatek od nieruchomości, a obecnie jeszcze od ponadnormatywnych wypłat wynagrodzeń. Należy sobie jednak zdawać sprawę, iż wpłaty środków przedsiębiorstwa do budżetu redukują możliwości rozwojowe przedsiębiorstwa bądź ograniczają wypłaty dla załogi.

Powiększanie dochodów przedsiębiorstwa z tytułu przyznania dotacji budżetowych jest sprzeczne z zasadami funkcjonowania tych podmiotów w oparciu na trzech „S". Występująca pozytywna tendencja eliminowania dotacji podmiotowych, przy znacznym ograniczeniu dotacji przedmiotowych związanych z utrzymywaniem produkcji wyrobów, których koszty przekraczają cenę (tzw. deficytowość pozorna) lub wartość towaru (deficytowość rzeczywista) jest przejawem uzdrawiania naszej gospodarki.

W grupie instrumentów kredytowych wyróżnić należy kredyty obrotowe i inwestycyjne oraz odsetki od tych kredytów. Charakterystycznymi zaś cechami redystrybucji kredytowej jest umowność, wzajemność świadczeń, odpłatność i zwrotność. Ma ona na celu przejściowe (ze względu na zwrotność) korygowanie funduszów przedsiębiorstw. Rzeczą charakterystyczną jest czasowe powiększenie środków przedsiębiorstwa w momencie wykorzystywania kredytu lecz trwałe zmniejszenie tych środków ze względu na zwrot kapitału plus odsetek za wykorzystanie kredytu. Banki udzielając przedsiębiorstwu kredytu mogą oddziaływać na gospodarkę tego podmiotu poprzez wysokość udzielonego kredytu, wysokość odsetek, ustalenie karencji tj. okresów odroczenia jego spłaty, a także poprzez różnicowanie terminu spłaty. W przypadku działalności bieżącej banki udzielają następujących rodzajów kredytu: kredyt na stałe potrzeby skonwertowany, kredyt na stałe potrzeby udzielany na okresy roczne, kredyt rozwojowy, kredyt sezonowy, kredyt na należności, kredyt płatniczy, inne kredyty obrotowe przewidziane w odrębnych przepisach. Trzeba w tym miejscu dodać, iż do istotnych mankamentów funkcjonowania tej grupy instrumentów należy zaliczyć znaczne rozdrobnienie przedmiotu kredytowania i ujednolicenie warunków kredytowania.

W ostatniej grupie instrumentów redystrybucyjnych znajdują się instrumenty ubezpieczeniowe takie jak składki i odszkodowania wypłacane przez zakłady ubezpieczeniowe rekompensujące finansowe skutki poniesionych strat. Ze względu na znaczne podobieństwo tej redystrybucji do redystrybucji kredytowej wielokrotnie omawiane są te cechy wspólnie. Charakteryzują się bowiem

umownością (w niektórych jedynie przypadkach obligatoryjnością), wzajemnością świadczeń, odpłatnością. Natomiast podstawową różnicą jest to, że z funduszu ubezpieczeniowego mogą korzystać jedynie te podmioty, które zawierają stosowną umowę z zakładem ubezpieczeniowym, innymi słowy, te które tworzą ten fundusz. Ubezpieczenia możemy podzielić ze względu na formę zawierania umowy na obligatoryjne i fakultatywne, a ze względu na przedmiot ubezpieczenia na majątkowe i osobowe. Przy czym ubezpieczenia majątkowe, w większości przypadków traktuje się jako obligatoryjne. Podstawą kalkulacji składki działalności ściśle ubezpieczeniowej jest tzw. wskaźnik szkodowości sumy ubezpieczenia tj. stosunek globalnej sumy odszkodowań wypłaconych w odpowiednio długim okresie do globalnej sumy ubezpieczenia, czyli do sumy, na której danego rodzaju obiekty były w tymże okresie ubezpieczone. Wysokość odszkodowań uzależniona jest więc bezpośrednio od wartości ubezpieczanego obiektu a pośrednio od składki ubezpieczeniowej.

Charakteryzowane instrumenty finansowe oraz przypisanie cech charakterystycznych redystrybucji środków pieniężnych, wskazują na możliwości wykorzystania ich do sterowania działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa. Posługując się zaproponowanym przez P. Sulmickiego podejściem do procesu kierowania, można obecnie podać przykłady instrumentów finansowych i instrumentów ekonomicznych stosowanych w sterowaniu przedsiębiorstwem. W normach oceniających ograniczoność produktów i pieniądza można wyróżnić ceny, stawki płac, stopy procentowe, a w normach podziału nadwyżki brutto np. stawki podatkowe itp.

Dotychczasowy opis instrumentów uwzględniał możliwość adresowania ich do przedsiębiorstwa państwowego. Należałoby zastanowić się, które z prezentowanych instrumentów mogą uwzględniać szczególny charakter przedsiębiorstwa jakim jest przedsiębiorstwo handlowe. Wydaje się, że przy respektowaniu przedstawionych cech instrumentów redystrybucyjnych, a zatem niewypaczaniu ich zasad funkcjonowania każda z grup instrumentów może być wykorzystana w celu poprawy efektywności ich gospodarowania. Dla przykładu opisany niski udział funduszów własnych, który jak się wydaje spowodowany był w głównej mierze niewłaściwym poziomem pierwszego wyposażenia nowopowstającego przedsiębiorstwa w fundusze może być w chwili obecnej skorygowany przy wykorzystaniu instrumentów budżetowych. Doprowadzenie do prawidłowych proporcji funduszów własnych w stosunku do funduszów ogółem mogłoby nastąpić np. w drodze zaniechania poboru w określonych czasie podatków z handlu z przeznaczeniem tych kwot na spłatę bankowego kredytu.

W przypadkach natomiast ryzyka handlowego występującego w przedsiębiorstwach handlowych można by zaktywizować instrumenty ubezpieczeniowe, a więc przejść z metody samoubezpieczenia na metodę funduszową. Metoda ta pozwoliłaby na zmniejszenie zamrożenia własnych środków przedsiębiorstwa, które w obecnym systemie musi tworzyć własne fundusze, a tym samym pozwoliłoby na obniżkę poziomu kosztów własnych tego podmiotu. Nadzieje na takie rozwiązanie można by wiązać z rozbiciem dotychczas istniejącego monopolu ubezpieczeniowego i pojawienie się konkurencji na tym rynku. Może to być

wystarczający powód pojawienia się nowych form ubezpieczenia oraz konkurencyjnych składek ubezpieczeniowych przy takich samych formach ubezpieczeń.

Zakończenie

Przestawiane w opracowaniu zagadnienia dotyczące możliwości sterowania przedsiębiorstwem handlowym przy pomocy instrumentów finansowych pozwalają na sformułowanie następujących spostrzeżeń.

1. Przywiązywanie w gospodarce narodowej większej wagi do przepływów pieniężnych powoduje znaczne zainteresowanie instrumentami finansowymi jako środkami wykorzystywanymi w celu kierowania samorządnymi, samodzielnymi i samofinansującymi się przedsiębiorstwami.
2. Instrumenty finansowe umożliwiają ich wykorzystanie do sterowania przedsiębiorstwami handlowymi, uwzględniając przy tym ich charakterystyczne cechy bowiem mogą one, dzięki swym właściwościom, skutecznie korygować ich przychody i wydatki przyczyniając się do efektywniejszej gospodarki tych podmiotów.
3. Poprawne stosowanie instrumentów finansowych wymaga od podmiotów kierujących znajomości charakterystycznych cech przepływów pieniężnych oraz zasad funkcjonowania podmiotów kierujących.
4. Odchodzenie od nakazowych metod zarządzania, w których dominuje bierna rola pieniądza i zbliżanie się do parametrycznego modelu, w którym występuje uaktywnienie pieniądza pozwala wierzyć, iż instrumenty finansowe znajdą w nim swoją rolę i miejsce.

Ryszard MIKOŁAJCZAK

Financial Tools of Controlling Activities of Trade Enterprises

(Summary)

Changes in the conditions of functioning of trade enterprises also affect the tools of controlling which should ensure cohesion of organisational subjects in the system of the national economy. The purpose of this article is an attempt to list the financial tools of controlling trade enterprises and also the possibility of increasing the significance of their use in management.

The correct application of financial tools requires that the Centre should make them stable and explicit. A condition for efficient application of financial tools is that trade enterprises are fully conversant with their use and their range of reception.

Positive changes in decentralisation of management and the system of finances currently observed allow us to supoose that financial tools will soon perform the function of control.